

**Betriebsnachfolge.** Töchter als Nachfolgerinnen: 1996 waren es erst 31 Prozent, 2006 bereits 43 Prozent, Tendenz steigend. Was es dabei zu beachten gilt – auch für Söhne.

VON STEPHANIE DIRNBACHER

## Die Tochter ist der neue Chef

Warum Palatschinken schupfen, wenn Frauen auch ganze Unternehmen schupfen können? Sowohl bei Firmenneugründungen als auch bei Unternehmensnachfolgen ist der Frauenanteil laut Wirtschaftskammer Österreich kontinuierlich am Steigen. Die aktuellsten Zahlen stammen zwar von 2006, doch schon damals kam bei 43 Prozent aller Unternehmensübergaben eine Frau zum Zug. „Gott sei Dank“, meint KMU-Forschung-Austria-Direktor Peter Voithofer, der sich mit dem gesellschaftlichen Wandel zufrieden zeigt.

### Töchter holen auf

Auch in Familienunternehmen brechen alte Rollenbilder auf. Während früher der Betrieb des Vaters zwangsläufig an den Sohn gegangen ist, werden immer häufiger auch Töchter in Betracht gezogen, erläutert die WKO-Bundesgeschäftsführerin Elisabeth Zehetner. Ein Beispiel ist Charlotte Ebling. Für sie war nicht klar, ob sie die Personalberatung ihres Vaters einmal weiterführen wird. Ihr Vater drängte nie, ein Angebot zur Übernahme stand aber – sowohl an sie als auch an ihren Bruder. „Fairness ist bei der Übergabe in

Familienunternehmen wichtig. Eine Tochter kategorisch auszuschließen, finde ich grenzwertig“, meint Ebling. Während sie als Erste der beiden Geschwister in den Familienbetrieb einstieg und neben ihrem Vater die Geschäftsführung übernahm, war ihr Bruder noch mit seinem eigenen Unternehmen beschäftigt. 2010 haben die Geschwister schließlich gemeinsam die Geschäftsführung und das Haupteigentum an der Personalberatung übernommen.

### Altes bewahren, Neues schaffen

Welche Unterschiede es zwischen einer Übernahme durch die Tochter oder durch den Sohn gibt, kann Ebling nicht verallgemeinern. „Mein Vater ist aber der Meinung, dass das Übergeben an die Tochter leichter ist“, verrät sie und vermutet eine natürliche Vater-Sohn-Rivalität als Grund dafür.

Männliche Konkurrenz bei der Unternehmensnachfolge kennen die Brandner-Zwillinge nicht. Wegen unglücklicher Familienunfälle waren die beiden Schwestern die einzigen potenziellen Nachfolger für das familiäre Schiffahrtsunternehmen. Dass seit dem Vorjahr zwei Frauen den Takt im Betrieb angeben, machte laut Birgit



Trend: Bei der Betriebsnachfolge kommen immer öfter Frauen zum Zug.

[Yuri Arcurs/Fotolia.com]

Brandner-Wallner keine Probleme. „Unser Vater ist zwar eine große Persönlichkeit auf der Donau“, erklärt sie, gleichwohl würden sowohl Geschäftspartner als auch Mitarbeiter den Töchtern großen Respekt entgegenbringen. Brandner-Wallner hält es bei einem Eigentümerwechsel für wichtig, die Unternehmensphilosophie weiterzutragen, aber auch neue Ideen einzubringen. Das ist

den Brandner-Schwestern durch den Aufbau der Personenschiffahrt als neuer Unternehmenszweig gelungen.

Den Mix an Tradition und Innovation hält Elisabeth Sechser, Unternehmensberaterin und Gründerin des Instituts „Erfolgreiche Unternehmensnachfolge durch Frauen“ (EUF), für die wesentliche Voraussetzung einer glücklichen Übergabe. Der Nach-

folger müsse die Fähigkeit haben, aus Altbewährtem Neues aufzubauen. Die Übergabe eines Unternehmens ist dabei ein langer Prozess, der rechtzeitig geplant werden muss. Notar Michael Umfahrer veranschlagt dafür zwischen fünf und zehn Jahre. Für den einen, um in die neue Rolle hineinzuwachsen, und für den anderen, um sich von seiner alten Rolle

FORTSETZUNG AUF SEITE F 2



# „Drehscheibenfunktion im Gründungsprozess“

**UNTERNEHMENSGRÜNDUNG.** Erwin Hameseder, Obmann der Sparte Bank und Versicherung der Wirtschaftskammer Wien, im Gespräch über den Weg von der Idee zum Unternehmen.

**B**usinesspläne, Umsatzzahlen, Risikoeinschätzung – vor der Gewährung eines Kredits ist für Unternehmensgründer einiges zu tun. Damit auf dem Weg in die Selbstständigkeit nichts schiefgeht, erklärt Erwin Hameseder, Generaldirektor der RLB NÖ-Wien, worauf Unternehmensgründer besonders achten sollen.

**Erwin Hameseder, Spartenobmann Bank und Versicherung, WKW.**

[WKW]



*Welche Rolle spielen Banken bei der Gründung eines Unternehmens?*

Banken haben eine zentrale Funktion. Sie sind erster Ansprechpartner für alle Gründer, wenn es um das Thema Beratung über Fördermöglichkeiten und Finanzierung geht. Dabei sind Bankkredite mit einem entsprechenden Verhältnis von Eigenkapital und Fremdkapital das am stärksten nachgefragte Finanzierungsinstrument. Darüber hinaus sind natürlich Leasingvarianten interessant. Eigenkapital kann beispielsweise auch aus der Familie bereitgestellt werden. Jedes Bankinstitut in Wien hat speziell auf die Bedürfnisse der Gründer abgestimmte Produkte bzw. ein Gründerservice, das Beratung sowie günstige Finanzierungs- und Versicherungsprodukte anbietet.

*Wie bereitet man sich am besten auf ein Bankgespräch vor?*

Eine gute Vorbereitung ist ein entscheidender Erfolgsfaktor. Niemand wird dabei alleingelassen. Es gibt zahlreiche und wertvolle Hilfestel-

lungen der einzelnen Institute und der Wirtschaftskammer Wien. Sehr gut angenommen wird die interaktive Basel-III-CD „Das erfolgreiche Kreditgespräch – besser wirtschaften in bewegten Zeiten“, mit deren Hilfe man das Gespräch bei der Bank gleichsam durchspielen kann und wichtige Informationen bekommt, welche Unterlagen zum Termin in der Bank mitgenommen werden sollten. Die CD kann man per E-Mail an raffaela.wagner@wkw.at bestellen oder von wko.at/wien herunterladen. Sie wird jährlich aktualisiert und beinhaltet auch Branchenkennzahlen.

*Über welche Unterlagen muss der Gründer verfügen?*

Neben einer tragfähigen Geschäftsidee benötigt man einen detaillierten Businessplan. Dieser soll auch einen Ausblick auf die erwarteten Umsatzzahlen und Ergebnisse sowie auf den voraussichtlichen Liquiditätsbedarf des Unternehmens geben. Businesspläne erlauben dem Gründer, sich mit seiner Geschäftsidee kritisch auseinanderzusetzen, und sind für eine Bank ein wichtiges Instrument zur fundierten Risikoeinschätzung. Der Businessplan soll auch Auskunft über die Qualifikation des Unternehmers und sein Branchen-Know-how geben. Die Geschäftsidee muss ebenso klar wie die Marktchancen und -risiken dargelegt sein. Informationen zum Wettbewerb sowie zur Kundenstruktur müssen darin enthalten sein. Alle

Banken unterstützen die Gründer bei der Erstellung eines Businessplans. Auch die von mir angesprochene CD beinhaltet Muster und Vorlagen für einen Businessplan. Das Wifi der Wirtschaftskammer Wien stellt sogar Unternehmensberater im Rahmen einer geförderten Aktion zur Verfügung.

*Wenn man nun einen Kredit benötigt und die erforderlichen Sicherheiten und Bonitätsnachweise fehlen – welche Finanzierungsmöglichkeiten gibt es in dieser Situation?*

Wenn es an Sicherheiten mangelt, ist es ratsam, eine der Haftungsstellen, wie das Austria Wirtschaftsservice AWS oder die Wiener Kreditbürgschaftsgesellschaft WKBG zu kontaktieren. Der Bankberater stellt den Kontakt gerne her. Für neuartige Geschäftsideen mit großem Marktpotenzial gibt es die Möglichkeit der sogenannten Business Angels. Das sind Privatpersonen mit Kapital und Management-Know-how, das sie den Gründern zur Verfügung stellen. Auch da kommt der Bank die Rolle des Vermittlers zu. Man kann also sagen, dass die Wiener Banken eine echte Drehscheibenfunktion im Gründungsprozess jedes Unternehmens haben.

*Nach welchen Kriterien wird die Bonität eines Unternehmens beurteilt?* Die Bonität, also die Fähigkeit des Kreditnehmers, den Kredit pünktlich und vollständig zurückzahlen zu können, wird nach drei Krite-

rien beurteilt: Erstens wird die Ertragslage, also das Betriebsergebnis und die Ertragskennzahlen, im Branchenvergleich geprüft; zweitens wird die Vermögenslage beurteilt, also Eigenkapital, Betriebsvermögen und Privatentnahmen sowie die private Vermögenssituation; drittens wird die Finanzlage analysiert. Dazu gehören Verschuldung, Liquidität und die Fähigkeit, Fremdkapital zurückzuführen.

*Wie wird sich Basel III auf die Kreditvergabepraxis der Banken auswirken?*

Basel III verschärft die Eigenkapitalvorschriften für Banken. Wegen der langen Übergangsfristen wird es allerdings kurzfristig kaum Änderungen geben. Tendenziell werden aber Geschäfte mit höherem Risiko teurer, weil die Banken dafür mehr Eigenkapital hinterlegen müssen. Zusätzliche Sicherheiten und Haftungen helfen, die Kosten zu reduzieren. Businesspläne und exakte Planungsrechnungen über die Entwicklung des Unternehmens werden weiter an Bedeutung gewinnen.

*Ein abschließender Rat für alle Gründerinnen und Gründer?*

Sie sollten sich in der Startphase umfassend beraten lassen. Die Banken verfügen über fundiertes Fachwissen zu allen Fragen der Unternehmensfinanzierung und -förderung. Sie sind darüber hinaus Koordinatoren und gute Sparringpartner auf dem Weg zum Erfolg.



## Frauen als Nachfolger

FORTSETZUNG VON SEITE F 1

zu lösen. Eblinger pflichtet dem bei. Bereits 2004 begannen sie und ihr Vater, die Nachfolge vorzubereiten und zogen dafür externe Berater hinzu. Die Begleitung des Übernahmeprozesses hält die Unternehmerin für enorm wichtig, weil viele Befindlichkeiten im Raum stehen, die ausgesprochen werden müssen.

### Rechtliche Absicherung

Auch auf rechtlicher Ebene ist vieles zu beachten. Schließlich müssen die meist schrittweise Übernahme von Teilverantwortung und der Einfluss des Nachfolgers auf das Unternehmen sowie die finanziellen Ansprüche des Übergebers rechtlich abgesichert werden. Bei unentgeltlichen Übernahmen innerhalb der Familie gilt es, allfällige Pflichtteilsansprüche der anderen Familienmitglieder zu berücksichtigen. Diese könnten ihre Ansprüche nämlich nach dem Tod des Übergebers gegenüber dem Nachfolger geltend machen. Umgehen kann man dies laut Umfahrer, wenn man bei der Nachfolgeplanung alle Pflichtteilsberechtigten mit ins Boot holt und von ihnen einen Pflichtteilsverzicht erwirkt.

Auch Schulden des Unternehmens können dem Nachfolger auf den Kopf fallen. „Wenn ich ein Einzelunternehmen übernehme, gehen alle Rechtsverhältnisse auf mich über, auch die Verbindlichkeiten“, betont der Rechtsexperte. Die Folge: Neben dem Übergeber haftet der Übernehmer für allfällige Schulden des Betriebs. Umfahrer grundsätzlicher Rat: „Bei einer geplanten Betriebsübernahme muss man vielen Details des Unternehmens nachforschen.“

### Links

Jährlich werden in Österreich rund **5800 Unternehmen** übergeben, etwa die Hälfte innerhalb der Familie.

→ WEITERE INFORMATIONEN UNTER  
[www.nachfolgeboerse.at](http://www.nachfolgeboerse.at)  
[www.gruenderservice.at](http://www.gruenderservice.at)  
[www.euf.cc](http://www.euf.cc)

## Geld für die ersten Schritte

**Start-ups.** Die Gründungsphase ist gekennzeichnet von der Suche nach der richtigen Finanzierung. Verschiedene Möglichkeiten stehen zur Auswahl.

VON PATRICK BALDIA

**E**ine gute Idee und ein engagierter Entrepreneur reichen nicht aus, um ein Unternehmen zu gründen. Gerade in dieser heiklen Phase ist eine entsprechende Kapitaldecke eine Überlebensfrage, sprich, die Basis, um überhaupt Chancen auf eine Finanzierung zu bekommen. Eine wichtige Kapitalquelle für Unternehmensgründer stellen Förderungen dar. Auch Banken treten nach wie vor als Kapitalgeber auf – entweder über klassische Kredite oder Beteiligungsfonds. Private Equity und Venture Capital spielen hingegen eine eher untergeordnete Rolle. Die verschiedenen Wege im Überblick.

### Förderungen nutzen

„Je früher die Unternehmensphase, desto höher ist notgedrungen auch die Eigenkapital-Untermaßung“, weiß Andreas Reinthaler, Partner bei der M27 Beratungsgruppe. In der Vorgründungsphase liege dieser Anteil in der Regel bei nahezu hundert Prozent. Zum Vergleich: Die durchschnittliche Eigenkapitalquote heimischer KMU liegt bei 28 Prozent. Der Großteil des Startkapitals stammt laut Reinthaler aus dem unmittelbaren Umfeld des Gründers, von Familie und Freunden.

Eine weitere wichtige Kapitalquelle sind Förderungen. Speziell an Gründer richten sich etwa Kredite, Zuschüsse sowie Haftungen und Garantien. Vor allem Letztere stellen für Christian Hurek, Partner bei der Unternehmensberatung TJP Advisory & Management Services, eine wichtige Hilfe dar. „Mit Haftungen und Garantien können Unternehmensgründer ihre Eigenkapitalbasis stärken und letztlich auch mehr Kapital aufnehmen.“ Der „Double Equity“-Garantiefonds des Austria Wirtschaftsservice (AWS) ermöglicht etwa Haftungen für eine Kre-

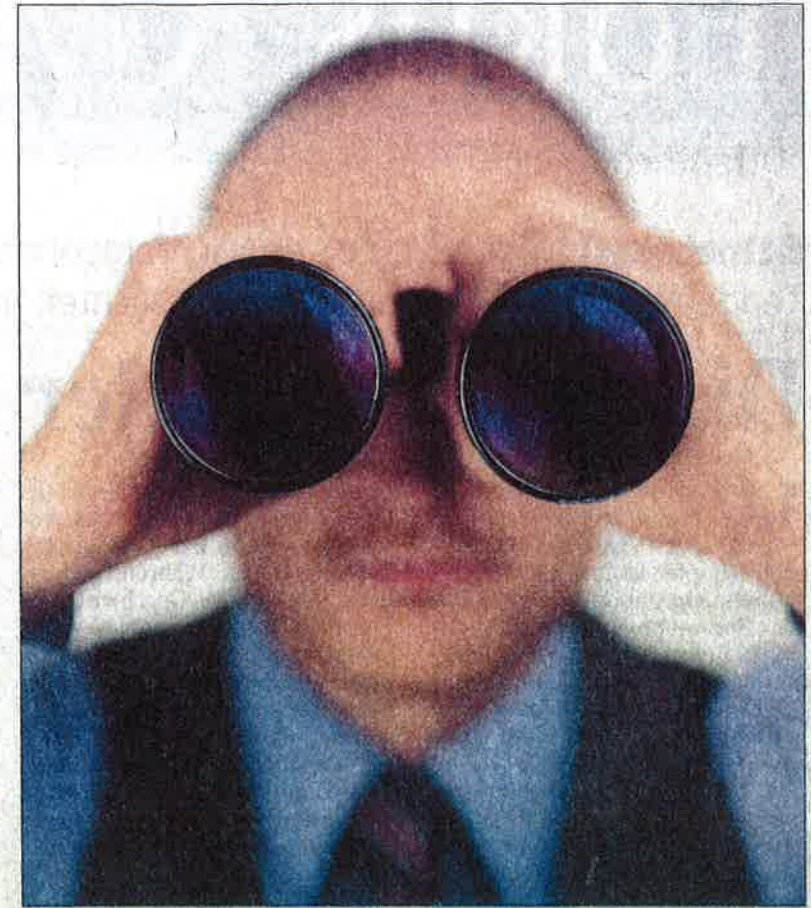
ditbürgschaft von bis zu 80 Prozent des Kreditbetrages – vorausgesetzt, es handelt sich dabei nicht um die Finanzierung einer Sanierung.

### Banken und Private Equity

Für Hurek gehören aber nach wie vor auch Banken zu den wichtigen Kapitalquellen. „Die Bankenfinanzierung gestaltet sich in dem derzeitigen Umfeld jedoch schwieriger. Einerseits erfordert das Geschäftsmodell der Banken die Vergabe von Neukrediten, andererseits führen die Vorbereitungen auf die neuen Basel-III-Regelungen sowie die Liquiditätssituation der Banken zu einer gebremsten Kreditvergabe“, sagt er. Dazu komme, dass – wie bei allen Kapitalgebern – eine gewisse Substanz vorhanden sein müsse.

Eine untergeordnete Rolle spielen hingegen Private Equity und Venture Capital. So waren nur 23 Prozent der im Vorjahr von den heimischen Private-Equity- und Venture-Capital-Fonds vergebenen Mittel im Ausmaß von 127 Millionen Euro Frühphaseninvestments. Jürgen Marchart, Geschäftsführer der Austrian Venture Capital and Private Equity Organisation (AVCO), führt das einerseits darauf zurück, dass gerade in dieser Phase das Risiko für die Kapitalgeber besonders hoch ist. Als Folge der Krise sei außerdem die Bereitschaft, dieses einzugehen, weiter zurückgegangen. „Es gibt jetzt noch weniger Fonds mit entsprechendem Fokus“, so der Experte.

Gründer, die sich um eine Private-Equity-Finanzierung bemühen, müssten sich daher jetzt doppelt anstrengen. Die besten Chancen hätten Geschäftsmodelle mit starkem Expansionspotenzial. „Reine Existenzgründungen liegen nicht im Fokus der Investoren“, so Marchart. Besonderen Wert legen Kapitalgeber neben dem Projekt auch auf das Team, das



Die Suche nach einem Finanzierungspartner gestaltet sich oft nicht einfach. [Foto: de]

mit der Umsetzung betraut ist. Für die Gründer gelte es, einen guten Businessplan zu erstellen und sich auf einen umfassenden Due-Diligence-Prozess vorzubereiten. Von Vorteil seien auch eine gewisse Präsenz in der Szene und der Besuch einschlägiger Veranstaltungen. „Private-Equity-Beteiligungen funktionieren dann, wenn der Plan gut ist und von einem Entrepreneur umgesetzt wird, der mit Leib und Seele dahintersteckt“, so der Experte. Wichtig sei auch, dass der Investor über Branchenerfahrung verfüge. „Private Equity ist intelligentes Geld. Durch den Kapitalgeber erhält man Zugang zu dessen Referenzkunden. Oft bringt er auch Know-how in das Unternehmen ein.“ Der Experte legt Wert auf die Feststellung, dass Private-Equity- und Venture-Capital-Beteiligungen Partnerschaften auf Zeit sind. Gerade in diesem Aspekt sehen Kritiker eine Gefahr für die Unternehmensgründer. Denn bei größeren Beteiligungen kommt es nicht selten vor, dass das Unternehmen verkauft werden muss,

um die Anteilseigner ausbezahlen zu können.

### Business-Angels-Börse

Eher einen Nischenmarkt bilden laut Hurek auch stille Gesellschaften, die gerne von Business Angels in Anspruch genommen werden. Die Gesellschafter könnten sich hier die businessimmanenten hohen Anfangsverluste steuerlich anerkennen lassen.

Ein besonderes Service stellt etwa die Business-Angels-Börse i2 dar. Hier werden Gründer mit Investoren, die über Management-Know-how verfügen und dieses auch bei Bedarf einbringen möchten, sowie mit strategischen und institutionellen Investoren zusammengebracht. Für welche Finanzierungsform sich Gründer letztlich entscheiden, hängt laut Reinthaler vom Einzelfall ab. Optimal sei jedenfalls eine Kombination von mehreren Kapitalmitteln.

→ WEITERE INFORMATIONEN UNTER  
[www.tjp.at](http://www.tjp.at)  
[www.awsg.at](http://www.awsg.at)  
[www.avco.at](http://www.avco.at)